

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kirsi Hautanen

Opinnäytetyö

Kassanhallinta pk-yrityksessä

Työn ohjaaja Matti Kolehmainen

Tampere 5/2009

Tekijä	Kirsi Hautanen
Työn nimi	Kassanhallinta pk-yrityksessä
Sivumäärä	45
Valmistumisaika	Toukokuu 2009
Työn ohjaaja	Matti Kolehmainen

Tiivistelmä

Opinnäytetyöni käsittelee kassanhallintaa painottuen pk-sektorille ja tavoitteena oli laatia kassavirtapohja eräälle pirkanmaalaiselle pienyritykselle. Kassanhallintaan liittyy olennaisesti yrityksen koko taloudellinen tilanne, joten työ aloitettiin analysoimalla yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta edellisen tilinpäätöksen aikaan, sekä kehittymistä seuraavalla tilikaudella. Kassavirtapohjaa varten yrityksen kulu-rakennetta selvitettiin tarkemminkin, jotta olisi ollut mahdollista selvittää mitä asioita kassavirtapohjassa tulisi näkyä ja miten laajasti.

Työn tuloksena oli valmis kassavirtapohja, jonka käyttöä on yrityksessä alkuvuoden 2009 aikana jo hieman aloitettukin. Lisäksi yritys sai kannattavuuslaskelmien avulla hahmotettua tarkemmin omaa kulurakennettaan ja sitä minne tulisi pyrkiä. Katerakenteen selvittäminen ja kriittisen pisteen löytäminen ovatkin konkreettisia lukuja, joista on apua tulevaisuuden tavoitteiden asetannassa.

Kassavirtapohja muokkautunee vielä hieman käytön myötä, kun yrityksessä nähdään, mitä asioita se käytännössä tarvitsee enemmän. Kun sitä kuitenkin muistetaan ylläpitää vähintään viikoittain, antaa se jatkuvasti informaatiota kassan tilasta ja rahojen riittä-vyydestä. Tämä onkin erittäin tärkeää kannattavuuden ja vakavaraisuuden kannalta ja sen merkitys korostuu entisestään tällä hetkellä, kun maailman talous on laskusuhdan-teessa.

Toimeksiantajayrityksen taloutta koskevat luvut on muutettu.

Writer Kirsi Hautanen
Thesis Cash management in an SME
Pages 45
Graduation time May 2009
Thesis supervisor Matti Kolehmainen

Abstract

This thesis is about cash management, focusing on the SME sector. The aim was to make a cash flow statement for a small enterprise in Pirkanmaa. The thesis project started with an analysis of the profitability, liquidity and solvency of the company at the time of the previous financial statement, and followed its development in the next accounting period. In order to find out what kind of things had to be covered in the cash flow statement, it was important to examine in detail the financial status of the company.

The outcome of the work is a cash flow statement; the personnel have already started to learn how to use it from the beginning of 2009. In addition, the profitability calculations provided will help the company to understand its cost structure more clearly, which will in turn help it to decide where to focus. Setting the profit margin and finding the break-even point are exact values which will help the company to set its future goals.

The cash flow statement will probably need to be revised to some extent after some use. Although the structure has been thought through many times, it is only possible to know the final needs after using it. However, the final result is that when the cash flow statement is up-dated at least weekly, it will provide continuous information about the cash balance and overall financial status. This is a very important matter; in fact it is more important than ever at the moment, when the world economy is in recession.

The financial numbers have been changed.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Yrityksen taloudellinen tila	6
2.1	Kannattavuus.....	7
2.2	Maksuvalmius	9
2.3	Vakavaraisuus	10
3	Rahan tarve	12
3.1	Rahan riittävyysongelma.....	12
3.2	Kassaennusteet	13
4	Kassanhallinta	16
4.1	Rahavirtojen hallinta	17
4.1.1	Myyntitulot.....	17
4.1.2	Ostot	19
4.2	Kassanhallinnan riskit	21
4.3	Mitä jos rahat loppuvat?.....	23
5	Case	24
5.1	Yrityksen kannattavuus (<i>luvut muutettu</i>)	24
5.2	Yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius	27
5.3	Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika.....	28
5.4	Kassavirtalaskelma.....	30
5.4.1	Kassaan maksut (ennuste)	31
5.4.2	Kassasta maksut (ennuste).....	32
5.4.3	Toteuma ja erotus	33
5.4.4	Kontrollointi.....	34
6	Loppusanat	37
6.1	Jatkotoimenpiteet	37
6.2	Yhteenvedo	39
7	Lähteet	40
	Liitteet	41
	Liite 1: Kassavirtapohja	41

1 Johdanto

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on pirkanmaalainen terveydenhuollon laitteisiin komponentteja valmistava pienyritys. Sen tuotteiden myynti tapahtuu jälleenmyyjille ympäri maailmaa ja vuosi 2007 oli tuloksellisesti jo hyvä. Rahavirtojen kasvun myötä maksuvalmiuden varmistaminen nousi entistä suurempaan rooliin ja yrityksessä olikin tarve konkreettiselle ja toimivalle kassanhallinnalle.

Tämän tarpeen pohjalta päädyin työssäni käsittelemään kassanhallintaa painottuen pk-sektorille ja lopullisena tavoitteena oli kehittää kassavirtapohja toimeksiantajayritykselle. Kassanhallinnan olen lisäksi vielä rajannut maksuvalmiuden ja rahojen riittävyyden tarkasteluun, mitkä olivat toimeksiantajayrityksen ensisijaiset tarpeet. Lisäksi mukana on kassanhallintaan liittyen selvitystä yrityksen yleisestä taloudellisesta tilasta, kuten kannattavuudesta, maksuvalmiudesta sekä vakavaraisuudesta.

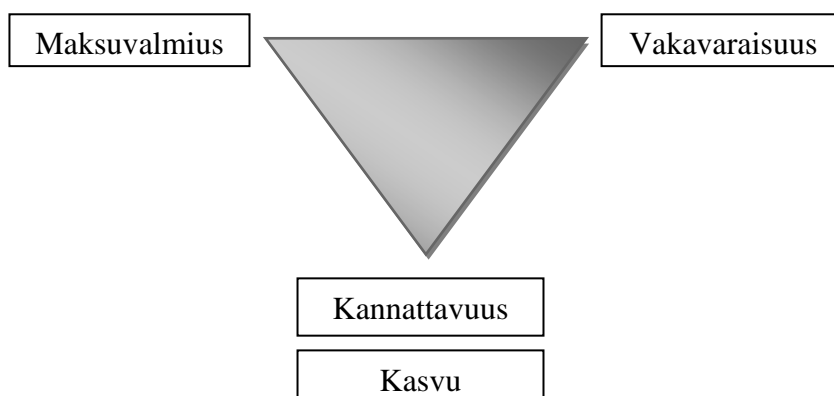
Työ on rakenteeltaan kaksiosainen. Ensin olen tutkinut aihetta teorian näkökulmasta, jonka jälkeen olen selvittänyt kyseiset asiat toimeksiantajayrityksessä. Teoriaosion olen aloittanut tutkimalla yrityksen taloudelliseen tilaan vaikuttavia asioita, joista olen siirtynyt kassaennusteisiin ja kassanhallintaan. Kassanhallinnan osiossa olen tutkinut mm. myyntien ja ostojen vaikutusta rahojen riittävyyteen sekä selvittänyt tilannetta, jos rahat eivät kaikesta huolimatta riitä. Teoriatiedon lisäksi mainituissa osioissa on omaan kokemukseeni pohjautuvia mielipiteitä.

Toisessa osiossa olen teoriatiedon siirtänyt käytäntöön. Toimeksiantajayrityksestä on siis tehty ensin kannattavuuslaskelmia, joiden avulla on ollut mahdollista nähdä millä osa-alueilla olisi parannettavaa ja mikä auttaisi kassan hallinnassa. Osion lopputuotteena on yritykselle laadittu kassavirtapohja, johon tuotot ja kulut syöttämällä nähdään rahojen riittävyys sekä viikko- että kuukausitasolla. Lopussa olen esittänyt kehitysehdotuksia ja mietteitä jatkotoimenpiteistä.

2 Yrityksen taloudellinen tila

Yrityksen taloudellista tilaa voidaan tarkastella kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmista, joilla kaikilla on kiinteä yhteys toisiinsa. Kannattavuutta havainnollistaa hyvin yritystoiminnasta saatu kate, jonka kertymisellä on suora vaikutus maksuvalmiuteen. Jos toimintaa täytyy katteen sijaan rahoittaa lainarahalla, vaikuttaa se taas vakavaraisuuteen. Lainasta täytyy lisäksi maksaa korkoa, jonka kustannukset vaikuttavat vastaavasti kannattavuuteen. (Alhola & Lauslahti 2000: 147)

Kirjassa Kannattavuus ja talouden hallinta (Alhola ja Lauslahti 2000: 148) on kerrottu yrityksen terveyskolmiosta (Laitinen, Erkki K. 1993)¹, joka kuvaa yllämainittua tilannetta suhteellisen hyvin. Huomioon on kolmiossa otettu lisäksi myös yrityksen kasvu, mikä on oleellinen tekijä myös toimeksiantajayrityksessä.



Kuva 2.1: Yrityksen terveyskolmio

Terveykolmiostakin nähdään, että yritystoiminnan sekä sen kasvun perustana on kannattavuus. Jos kannattavuus on huono, ei kasvua edes saisi lähteä hakemaan. Jos kannattavuus vastaavasti on hyvä, on kasvun hakeminen luonnollista. Kasvun pitää kuitenkin aina olla hallittua, jotta pystytään samanaikaisesti pitämään kiinni maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta sekä kannattavuudesta. (Alhola & Lauslahti 2000: 154) Hallitsematon kasvu aiheuttaa nimittäin rahoitusongelmia ja maksuvaikeuksia, kun kehitykseen käytettävät kassamenot syntyvät paljon ennen tuloja. (Kasanen ym. 1996: 91)

¹Alkuperäinen lähde: Laitinen, Erkki K. 1993. Yritystoiminnan terveyskolmio – kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Tilisanomat 4-6/1993.

2.1 Kannattavuus

Yrityksen tavoite ja samalla myös elinehto on tehdä voittoa. Tämä toteutuu tuottojen ollessa suuremmat kuin kustannusten. Mitä enemmän voittoa syntyy, sitä kannattavampi yritys myös on. Jos yrityksen katsotaan olevan hyvin kannattava, on se silloin pystynyt kattamaan kaikki kustannuksensa ja lisäksi omistajatkin ovat saaneet riittävän tuoton. (Tomperi 2005: 8, 15)

Lyhyen aikavälin kannattavuutta voidaan tarkastella katetuottolaskennan avulla. Tälle on olemassa seuraavanlainen laskentakaava (Alhola & Lauslahti 2000: 66):

$$\begin{array}{r}
 \text{myyntituotot} \\
 - \text{ muuttuvat kustannukset} \\
 \hline
 = \text{ katetuotto} \\
 - \text{ kiinteät kustannukset} \\
 \hline
 = \text{ tulos}
 \end{array}$$

Myyntituotoista on siis vähennettävä muuttuvat kustannukset, ja jäljelle jäävällä katetuotolla on katettava yrityksen kiinteät kustannukset. Katetuoton täytyy olla vähintään kiinteiden kustannusten suuruinen, jotta yritys ei tee tappiota.

Yrityksen pitäisi laskea katetuotto kaikista myynneissä olevista tuotteista yhteensä, mutta myös erikseen kustakin tuotteesta. Täten yritys pystyisi selvittämään tuotekohtaisen katteen, ja sen avulla selvittämään, onko muutoksille tarvetta. Yhden tuotteen negatiivinen kate ei kuitenkaan automaattisesti merkitse, että kyseinen tuote tulisi poistaa valikoimista, vaan kokonaiskuva tässäkin asiassa ratkaisee. (Tomperi 2005: 47) Yrityksen on siis tuotekohtaisesti tiedettävä, paljonko kunkin tuotteen valmistaminen ja myyminen aiheuttaa kustannuksia. Tämä on tärkeää kustannustarkkailussa, mutta apuna myös tuotteiden hinnoittelussa. (Tomperi 2005: 24)

Katetuottolaskennan apuna voidaan käyttää erilaisia tunnuslukuja. Kriittiseksi pisteeksi (KRP – Break Even Point) sanotaan sitä myynnin määrää, jolla sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset saadaan katettua, mutta tulos on nolla.

Kriittinen piste voidaan laskea seuraavanlaisen kaavan avulla (Alhola & Lauslahti 2000: 68):

$$\text{KRP} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto}} \times 100$$

Yrityksen täytyy saada myyntiä siis vähintään kriittisen pisteen osoittama määrä.

Varmuusmarginaali (VM) ilmoittaa eron nykyisen eli toteutuneen myynnin sekä kriittisen pisteen välillä. Plusmerkkinen varmuusmarginaali kertoo, paljonko yrityksen myynti voi laskea, ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi. Miinusmerkkinen varmuusmarginaali taas ilmoittaa, paljonko myynnin on noustava, jotta yritys saavuttaa nollatuloksen. (Alhola & Lauslahti 2000: 69) Varmuusmarginaalin kaava on seuraava:

$$\text{VM} = \text{toteutunut myynti} - \text{kriittisen pisteen myynti}$$

$$\text{VM- \%} = \frac{\text{VM}}{\text{toteutunut myynti}} \times 100$$

Katetuottolaskennan antamia lukuja on mahdollista havainnollistaa katetuotto- ja kannattavuuskuvioilla. Nämä kaksi eroavat toisistaan siten, että kun katetuottokuviossa huomioidaan vain tulos suhteessa myyntiin, on kannattavuuskuviossa mukana sekä tuotot että kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000: 70) Nämä kuviot on havainnollistettu toimeksiantajayritystä koskevassa kappaleessa 5.

Yrityksen taloudellista tilaa voidaan tarkastella myös muiden tunnuslukujen muodossa, joita voidaan laskea käyttäen apuna yrityksen tasetta ja tuloslaskelmaa. Yleisesti tunnuslukujen osoittamia arvoja ja näin ollen yrityksen taloudellista tilaa voidaan verrata mm. yrityksen aikaisempien tilikausien tunnuslukuarvoihin, kilpailijoiden vastaaviin tunnuslukuarvoihin, tunnusluville ennalta asetettuihin ohjearvoihin sekä yrityksen edustaman toimialan tunnuslukutilastoihin. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000: 160)

Jos kannattavuus näyttää huonolta, voidaan sitä parantaa mm. karsimalla kustannuksia, nostamalla hintoja sekä kiinnittämällä huomiota kiertoaikoihin. (Alhola & Lauslahti

2000: 72) Monia muitakin keinoja on, mutta ensisijainen vaikutus rahavirtoihin on näillä kolmella.

2.2 Maksuvalmius

Rahan jokahetkistä riittämistä lyhyellä tähtämellä kutsutaan maksuvalmiudeksi. (Kasanen ym. 1996: 86) Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys suoriutuu lyhytaikaisista sitoumuksistaan. Yrityksellä täytyisi siis olla rahavaroja vähintään sen verran että se pystyy maksamaan nopeasti erääntyvät velkansa. Rahavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi pankkitilin saldoa ja varmoja myyntisaamisia. Nopeasti erääntyviä velkoja ovat mm. ostovelat. (Alhola & Lauslahti 2000: 130)

Likviditeetti eli maksuvalmius voidaan varmistaa quick ratio -tunnusluvulla, eli ns. happotestillä. (Alhola & Lauslahti 2000: 149) Kyseinen maksuvalmiuden selvittämisessä käytetty tunnusluku ei kuitenkaan välttämättä anna kuvaa yrityksen todellisesta jokahetkisestä maksuvalmiudesta, sillä tunnusluku kuvaa vain tilinpäätöksen tai yleisesti taseen laatimishetken tilannetta. Koska pk-yrityksen kassatilanne on monesti jatkuvan muutoksen alla, ei kyseisellä tunnusluvulla pystytä siis arvioimaan maksuvalmiutta pätevästi esimerkiksi viikon tai kuukauden päähän, vaikka taseen mukaan rahat vuositasolla riittävätkin. (Kasanen ym. 1996: 111)

Toivo Koski kertookin kirjassaan Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen (2008: 54), että pk-yrityksessä tunnuslukulaskentaa parempi tapa maksuvalmiuden selvittämiseen on rullaava kassavirtalaskelma. Sen avulla rahojen riittävyttä voidaan tarkkailla joka hetki. Quick ratio -tunnuslukuakin voidaan toki käyttää, mutta silloin se tulisi laskea vähintään kerran kuussa ja tällöinkin varmistaa arvon olevan nouseva. Tällä tarkoitetaan, että maksuvalmiuden tunnuslukuarvon täytyy parantua ainakin hieman koko ajan, jotta yritys ei ajaudu maksuvaikeuksiin.

Maksuvalmiusongelmia saattaa yritykselle syntyä, jos sen toiminta ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa tai jos esimerkiksi investoinnit ylittävät tulorahoituksen. Yrityksellä ei näin ollen ole enää rahavaroja lyhyellä aikavälillä erääntyvien lainojensa hoitamiseksi.

Tällöin yrityksen on monesti turvaututtava lainarahaan, mikä taas vaikuttaa sekä vakavaraisuuteen että kannattavuuteen, kuten jo aiemminkin todettiin. (Alhola & Lauslahti 2000: 112)

Likviditeetin turvaamiseksi voidaan yrityksessä mm. soveltaa ostolaskujen maksuaikoja, tehostaa myyntilaskujen perintää ja nostaa lainoja. (Kasanen ym. 1996: 86) Myös myyntilaskujen maksuehtojen muuttaminen eli maksuajan lyhentäminen on keino turvata maksuvalmiutta. (Kinnunen ym. 2000: 229) Kassanhallintaan ja maksuvalmiuden turvaamiseksi on siis olemassa monia keinoja, mutta yrityksen täytyy vain huomata ottaa ne käyttöönsä.

2.3 Vakavaraisuus

Pidemmän tähtäimen maksuvalmiutta kutsutaan vakavaraisuudeksi. Tällöin yrityksen varojen tulisi olla suuremmat kuin sen velat. (Kasanen ym. 1996: 87)

Yhtenä vakavaraisuutta osoittavana tunnuslukuna käytetään omavaraisuusastetta. Omavaraisuusaste osoittaa, kuinka suuri osa yrityksen omaisuudesta on oman pääoman sijoituksia sekä edellisten vuosien voittovaroja. (Alhola & Lauslahti 2000: 152) Mitä suurempi omavaraisuusaste yrityksessä on, sitä vähemmän yrityksellä on siis velkaa. Rahojen riittävyyden näkökulmasta tämä tarkoittaa ainakin pienempiä korkokustannuksia, ja siten myös parempaa kannattavuutta.

Omavaraisuusasteen ns. vastakohta on velkaantumisaste. Se osoittaa vieraan pääoman määrän suhteessa omaan pääomaan. Mitä pienempi tuon kyseisen tunnusluvun arvo on, sitä vähemmän on korollista vierasta pääomaa. Jos arvo on siis esim. 1, tarkoittaa se sitä, että varoja ja velkoja on yhtä paljon. (Alhola & Lauslahti 2000: 153)

Omavaraisuus- ja velkaantumisaste ovat perinteisiä taseesta laskettavia tunnuslukuja, joilla yrityksen vakavaraisuus voidaan laskea. Pk-yrityksessä tärkeämpää olisi kuitenkin tarkkailla tasetta siltä kannalta, kuinka paljon sillä on kassavaroja ja helposti rahaksi muutettavaa omaisuutta. Tavoiteltavaa olisikin että pk-yrityksessä taseen rakenne olisi sellainen, että sillä olisi käyttöpääomaa eli helposti likvidiksi muutettavaa omaisuutta

lyhyiden ja pitkäaikaisten velkojen verran. Tällä tavoin se tiukassakin paikassa suoriutuisi kuitenkin vähintään veloistaan. (Koski 2008: 79)

Vakavaraisuutta voidaan parantaa mm. oman pääoman määrää kasvattamalla. Se voi tapahtua sekä omistajien sijoitusten muodossa että tulorahoituksen avulla. Myös vie-raan pääoman määrää alentamalla voidaan vakavaraisuutta parantaa. Varsinkin lyhyt-kaisten velkojen, esim. ostovelkojen määrään voidaan helposti vaikuttaa.

Vakavaraisuus on tärkeä asia tällä hetkellä, kun taloustilanne on epävakaata ympäri maailman. Laskusuhdanteessa ei tulevaisuudesta voi sanoa mitään varmasti ja monesti lainan saanti rahoituslaitoksilta saattaa olla myös vaikeaa. Tätä tilannetta helpottaakseen, olisi yritysten johdon hyvä pitää vakavaraisuus ja talouden tila mielessään jo noususuhdanteessa. Mitä paremmassa kunnossa yrityksen talous on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on selviytyä myös taloudellisista kriiseistä.

Lyhyellä aikavälillä yrityshän voi tuottaa tappiotakin, jos sillä vain on riittävästi rahavaroja sekä edellisten vuosien voittovaroja tuon tappion kattamiseksi. Pitkällä aikavälillä yritystoiminnan on kuitenkin tuotettava voittoa, tai sen toiminnan jatkuvuus on vaaka-
laudalla. Yrityksen vakavaraisuus on siis hyvin olennainen seikka toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Jos sitten käykin niin, että tulee esimerkiksi monta tappiollista vuotta ja yrityksen velat ovat ratkaisevasti suuremmat kuin sen varat, on yritys konkurssitilassa. (Kasanen ym. 1996: 87)

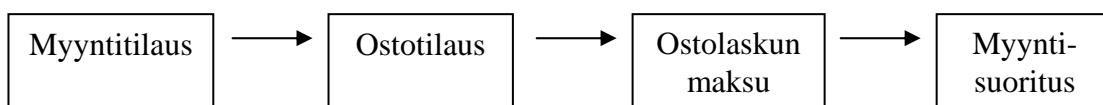
3 Rahan tarve

Kuten jo aikaisemminkin on mainittu, pystyäkseen toimimaan, on yrityksellä oltava rahaa käytettävissään jatkuvasti ja riittävästi. (Kasanen, Koskela, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 1996: 83.) Kassanhallinnan ensisijainen tehtävä onkin varmistaa rahojen riittävyys kaikkina aikoina. (Alhola & Lauslahti 2000: 129)

Vaikka maksuvalmiuskriisi voi tulla kaikille yrityksille, erityisesti aloittavalle yritykselle rahan riittäminen voi muodostua ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi. Tämän turvaamiseksi yrityksessä olisikin hyvä olla jo alusta asti käytössä jokin kassanhallintajärjestelmä, esim. rahoitusbudjetti tai kassavirtalaskelma. Erityisesti pk-yrityksissä korostuu rahan tarve ja -hallinta, kun toiminta on pientä ja kaikki vaikuttaa kaikkeen.

3.1 Rahan riittävyysongelma

Kuten kirjassa Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot (Kasanen ym. 1996: 85) todetaan, ”Yritystoiminta alkaa menojen uhraamisella”. Rahan riittävyysongelmalla tarkoitetaan sitä, että kassasta maksut on tehtävä aiemmin kuin yritystoiminnasta tulee kassaan rahaa. Tuo erotus täytyy hoitaa kassassa jo olevilla varoilla niin kauan, kunnes myynnistä kassatuloja kertyy. (Kasanen ym. 1996: 84) Alla oleva kuva tilaus- ja maksuprosessista kuvaa tätä tilannetta.



Kuva 3.1: Tilaus- ja maksuprosessi

Jos kassassa ei varoja ole, täytyy sitä hankkia. Varsinkin yritystoiminnan alussa tarvitaan pääomarahoitusta joko oman tai vieraan pääoman muodossa. Tällä tarkoitetaan yrittäjän omia sijoituksia tai lainan ottoa ulkopuoliselta sijoittajalta, kuten rahoituslaitokselta. (Kasanen ym. 1996: 86) On kuitenkin muistettava, että yritystoiminta tulee aina nähdä kokonaisuutena. Pääomarahoituksella on siis suuri rooli, mutta tärkein ja samalla myös halvin rahalähde on tulorahoitus. (Kasanen ym. 1996: 95)

Mitä halvempaa yrityksessä virtaava raha kun on, sitä parempi pitäisi olla myös sen kannattavuuden. (Kasanen ym. 1996: 83)

3.2 Kassaennusteet

Kassaennusteet ovat apuna yrityksen rahavirtojen hallinnassa ja niitä voidaan tehdä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kun ennusteita tehdään lyhyellä aikavälillä, perustuvat ne useimmiten kirjanpitoon kirjattujen saapuneiden ostolaskujen ja lähetettyjen myyntilaskujen eräpäiviin. Pitkän aikavälin ennuste tehdään kuitenkin yleisesti tulos- ja tasebudjetteihin perustuen. (Lahti & Salminen 2008: 120)

Budjetointi on monipuolinen apukeino yrityksen tavoitteiden asetannassa ja seuraamisessa. Yrityksessä olisikin hyvä olla olemassa budjetti, johon myyntitavoitteet ja niihin liittyvät kulut on mietitty. Budjetti toimisi pitkän aikavälin tavoitteen asettajana, kun kassavirtalaskelmilla voitaisiin ennustaa sekä seurata tuloja ja menoja tarkemmin lyhyellä ajan jaksolla.

Kassavirtalaskelmat ovat siis lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelua, millä tarkoitetaan yleisesti enintään yhden vuoden ajanjaksoa. Käytännössä toimivaa kassanhallintaa varten suunnitelmat on kuitenkin tehtävä vähintään kuukausitasolla, mielellään lyhyemmälläkin. (Kinnunen ym. 2000: 225)

Kassaennusteen hyödyt ovat myös sitä suuremmat, mitä tarkempia tietoja siinä on. Kassaennusteita kannattaakin ylläpitää liukuvasti siis vähintään kuukausitasolla, ja yrityksen toiminnan luonteesta riippuen jopa päivätasolla. Mielestäni palveluyrityksessä päivätason ennusteet ovat perusteltuja, mutta eivät niinkään valmistusyrityksessä. Niissä on kenties tehokkainta käyttää lyhyimpänä ennusteajanjaksona korkeintaan viikkotasoa. Tämän perustelen sillä, että myyntiä ja ostoja ei pystytä, eikä välttämättä ole tarpeellistakaan ennustaa tapahtuvan päivän tarkkuudella, vaan viikkotaso on toimivin ja käytännöllisin. Kaikissa pk-yrityksissä, toimialasta riippuen, ei toimituksia ja näin ollen myyntiä välttämättä edes ole joka viikko, vaan kerralla ja harvemmin tulee suurempi toimitus. Lyhyen aikavälin suunnitelma ei siis tarkoita automaattisesti kaikille samaa ajanjaksoa

vaan kassavirtalaskelmat kannattaakin mielestäni laatia räätälöidysti yrityksen tarpeiden mukaan.

Tuloslaskelma ja tase on perinteisesti nähty riittävänä toiminnan tulosta esittävänä asiana, mutta pk-yrityksessä näin ei kuitenkaan ole. Koska tuloslaskelma on suoriteperusteinen, ei se välttämättä kerro kuinka raha todellisuudessa kassassa virtaa. Kassavirtalaskelman voidaankin sanoa olevan pk-yrityksen yksi tärkeimpiä työkaluja kassan hallinnassa ja rahojen riittävyyden tarkastelussa. Sen avulla voidaan myös löytää yrityksen optimaalinen kasvunopeus, eli selvittää kuinka paljon kustannuksia voi olla suhteessa myyntiin, ilman että yrityksen maksuvalmius vaarantuu. Varsinkin nopeasti kasvavassa yrityksessä kulut syntyvät paljon ennen tuloja ja rahojen riittävyyttä on silloin erityisen tärkeä tarkkailla. (Koski 2004: 25, 56)

Oman kokemukseni mukaan monessa pienyrityksessä kirjanpitoa tehdään maksuperusteisesti, jolloin tuloslaskelma ja tase osoittavat myös rahojen riittävyyden. Kirjanpito laaditaan kuitenkin todellisten, jo tapahtuneiden maksujen mukaan ja näin ollen siitä ei ennustemuotona ole paljoakaan apua.

Koska pk-yrityksen kassan saldo voi vaihdella hyvinkin paljon, auttaa kassavirtalaskelma varmistamaan sen maksuvalmiuden. Lähiaikoina tiedossa olevien myyntisaamisten ja ostojen kirjaamisen lisäksi, sitä tulisi kuitenkin käyttää apuvälineenä myös tavoitteiden miettimiseen. Maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi kassavirtalaskelmien täytyisi olla samalla myös ennusteita ja laskelmiin tulisi olla sisällytettynä mm. myyntitavoitteita. Vaikka siis vain liukuvasti esim. kuukauden pituiselle ajanjaksolle voitaisiinkin tehdä tarkkoja kirjauksia laskujen perusteella, tulisi lukuja ja tavoitteita olla kirjatuna jo pidemmälle, esimerkiksi 4-12 kuukauden päähän. (Koski 2008: 54)

Ennusteilla ja tavoitteilla Koski tarkoittaa varmaankin juuri esimerkiksi budjettiin perustuvia lukuja, jotka vain tarkennetaan lyhyemmälle ennustejaksolle kassavirtalaskelman muodossa. Jos yrityksessä ei kuitenkaan vielä ole mitään ennustetta tai budjettia käytössään, on ennakoivaa kassavirtaa lähdeittävä rakentamaan muulla tavoin. Eräs keino on ainakin ns. tiedossa olevien ostojen ja/tai myyntien hyvin aikainen kirjaaminen.

Tällä tarkoitan sitä, että tapahtumiahan on mahdollista tietää jo ennen kuin laskuilta on luvut kirjanpitoon syötetty tai jo ennen varsinaisen laskun saapumistakin. Esimerkiksi tulevat ostolaskut ovat hyvin pitkälti tiedossa sitä mukaa, kun ostotilauksia tehdään. Summia ei tietenkään voi sentin tarkkuudella aina tietää, mutta jokaisen tilauksen tekijän täytyisi kuitenkin suurin piirtein ostohinta tietää. Tulevia myyntisaamisia pystytään myös arvioimaan tulleiden myyntitilausten ja tarjouspyyntöjen avulla. Jos yrityksellä ei siis vielä ole budjettia käytössään, on kassavirtaennusteiden laatimista mahdollista aikaistaa kirjaamalla tietoja jo tilauksia tehdessä ja tilausvahvistuksia laatiessa sekä vastaavasti niitä vastaanottaessa.

Vaikka aiemmissa luvuissa on puhuttu maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuista, ei niiden tarkkailu ja vertailu ole pk-yrityksessä niin tärkeää kuin esimerkiksi pörssiyrityksessä. Enemmän kuin yksittäisiä tunnuslukuarvoja, pitäisi pk-yrityksessä tarkkailla siis kokonaistilaa. (Koski 2008: 10)

4 Kassanhallinta

Yrityksen omaisuus jakautuu käyttöomaisuuteen, vaihto-omaisuuteen sekä rahoitusomaisuuteen. Omaisuuseristä on kuitenkin erotettavissa myös käyttöpääoma.

Yrityksellä on menoja, jotka sen täytyy saada katettua. Näiden menojen kattamiseksi sillä täytyy olla käyttöpääomaa eli varoja, jotka ovat helposti muutettavissa likvidiksi. Taseessa tällaisia eriä ovat myyntisaamiset, vaihto-omaisuus sekä ostovelat. (Alhola & Lauslahti 2000: 122) Käyttöpääoma voidaan laskea seuraavanlaisen kaavan mukaan:

$$\begin{array}{r}
 + \text{ Myyntisaamiset} \\
 + \text{ Vaihto-omaisuus} \\
 - \text{ Ostovelat} \\
 - \text{ Saadut ennakot} \\
 \hline
 = \text{ Käyttöpääoma}
 \end{array}$$

Yrityksellä täytyy olla pysyvääkin omaisuutta, mutta rahan riittävyyden turvaamiseksi on sille erittäin tärkeää omistaa myös paljon helposti likvidiksi muutettavaa omaisuutta. Kassanhallinnan voisi ajatella ensisijaisesti koostuvan vain käteisvaroista ja talletuksista. Laajempaan kokonaisuuteen siihen kuuluu kuitenkin taseen lyhytaikaiset saamiset, rahoitusomaisuus sekä lyhytaikainen vieras pääoma. (Alhola & Lauslahti 2000: 130) Kassanhallinnassa on siis periaatteessa kyse käyttöpääoman hallinnasta ja kattamisesta.

Kassanhallinta voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin, jotka esitetään Alholan ja Lauslahden kirjassa Kannattavuus ja talouden hallinta (2000: 130): maksuvalmiuden suunnittelu ja kassaennusteet, rahavirtojen hallinta, pankki- ja sijoittajasuhteet sekä kassaylijäämien sijoittaminen tai kassa-alijäämien kattaminen. Nämä osa-alueet muodostavat toisiaan tukevan tasapainoisen kokonaisuuden, jolla yrityksen talous pystytään pitämään hyvänä.

Jos kassanhallinnan ensisijaisena tavoitteena on siis käyttöpääoman hallinta, on sen kokonaisvaltaisempaan tavoitteena hallita yrityksen rahavaroja mahdollisimman tehokkaasti, jotta varoja vapautuisi myös esimerkiksi sijoittamiseen ja investointeihin. Tavoitteena yritystoiminnassa on siis tulla toimeen mahdollisimman pienellä käyttöpääomalla, jotta vapautunutta pääomaa voitaisiin sitä enemmän käyttää esimerkiksi lainojen lyhentämiseen tai muuhun toimintaan. (Alhola & Lauslahti 2000: 133)

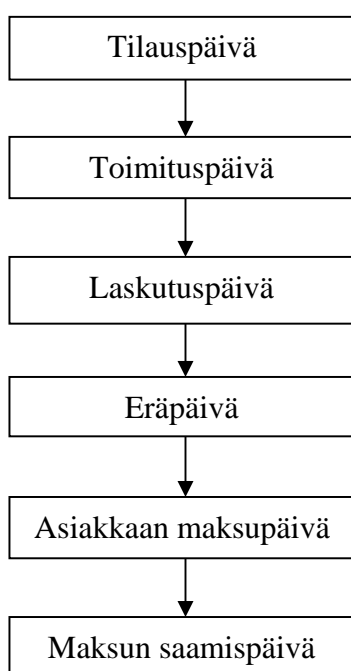
4.1 Rahavirtojen hallinta

Käyttöpääoman kannalta paras tilanne olisi, jos yritys saisi mahdollisimman lyhyessä ajassa maksun myynnistään ja samalla sillä olisi mahdollisimman pitkä maksuaika tuote- ja materiaalihankinnoilleen. Myyntisaamiset erääntyisivät siis ennen ostovelkoja, ja toiminta rahoitettaisiin näin ollen melkein vain tulorahoituksella. (Alhola & Lauslahti 2000: 133) Valitettavasti näin ei tosielämässä monestikaan ole, vaan rahaliikenne on ikään kuin etupainotteista, kuten jo kappaleessa 3.1 esiintyvistä maksuprosessikaaviosta nähtiin.

Kassanhallintaan ja kassaennusteiden laatimiseen kuuluu olennaisena osana myynti- ja ostolaskujen käsittely, ja näistä on kerrottu hieman tarkemmin seuraavissa luvuissa.

4.1.1 Myyntitulot

Myyntilaskuprosessiin sisältyy vaiheet myyntitilauksen vastaanottamisesta laskun tekkoon sekä maksusuorituksen kirjaaminen kirjanpitoon. Prosessiin kuuluu olennaisesti kuitenkin myös näiden myyntisaamisten seuranta ja perintä. (Lahti & Salminen 2008: 15) Myyntitulojen kassaanmaksuketju esittää yleisen maksujen muodostumisen ketjun (Kinnunen ym. 2000: 227):



Kuva 4.1: Myyntitulojen kassaanmaksuketju

Tästä kassaanmaksuketjusta halutaan luonnollisesti mahdollisimman tehokas, jotta prosessiin sitoutuisi rahaa vain mahdollisimman vähäksi aikaa. Jotta rahavarat olisivat siis nopeammin myyjäyrityksen käytössä, tulisi toimintaa tehostaa. Tämä on mahdollista esimerkiksi nopeuttamalla tilausten toteuttamista mm. tilausten käsittelyrutiineja ja tuotteiden läpimenoaikoja kehittämällä. Maksuketjua voidaan nopeuttaa lisäksi lyhentämällä toimituksen ja laskutuksen välistä aikaa. Tavoitteena tässä olisi toimituksen ja laskutuksen samanaikaisuus. (Kinnunen ym. 2000: 228) Laskut olisi siis lähetettävä asiakkaille mielellään yhtä aikaa tavaran kanssa ja maksuajan pitäisi olla myös mahdollisimman lyhyt. Perinnänkin täytyisi olla nopeaa ja tehokasta, hoidetaan se sitten itse tai perintäfirman kautta. (Alhola & Lauslahti 2000: 131)

Yksi keino nopeuttaa laskutusta, on sähköisen laskutuksen käyttöönotto. Oman kokemukseni mukaan monessa pk-yrityksessä kirjanpito ja laskujen käsittely hoidetaan kuitenkin vielä monella asteella paperimuodossa, ja kynnys esimerkiksi sähköiseen e-laskutukseen on suuri. Tämä käy ilmi myös Suomen Yrittäjien tekemästä kyselystä (*Suomen Yrittäjät – www-sivu 2008*), jonka perusteella vain n. 20 % yrittäjistä käytti sähköistä e-laskua, ja n. 50 % ei edes suunnitellut sähköiseen laskutukseen siirtymistä.

Sähköisten e-laskujen käyttö vaatii aina jonkin ulkopuolisen operaattorin tai pankin, mikä aiheuttaa yritykselle luonnollisesti lisäkustannuksia. Tällä on varmasti vaikutus yritysten halukkuuteen siirtyä sähköiseen laskutukseen. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että jos sähköistä laskutusta käytetään, on pdf-muodossa lähetettävä lasku yleisin. Se mahdollistaa nopean ja helpon lähetystavan sähköpostitse, mikä siis nopeuttaa myyntilaskuprosessia. Etuna on, ettei se aiheuta lisäkustannuksia ja antaa asiakkaalle eli laskun saajalle myös mahdollisuuden joko tulostaa lasku paperille tai käsitellä se sähköisesti.

Sähköisen laskun määritelmä on siis laaja, eikä yrityksen tarvitse siis välttämättä käyttää sähköistä e-laskutusta, vaan vaihtoehtoja on muitakin. Lopputulos on kuitenkin, että prosessia on mahdollista tehostaa - myös ilman lisäkustannuksia.

Laskusta tulee sen lähettämisen jälkeen saaminen ja oman kokemukseni mukaan nämä saamiset ovat monissa yrityksissä huomattavan suuretkin. Tätä tukee myös Pär Hedman ja hänen tutkimuksensa Tukholman pörssin suurimmista yrityksistä. Kannattavuuden ja

kassavirran parantamiseksi, niiden pienentäminen onkin yritystoiminnan tärkeimpiä tehtäviä. (Hedman 1992: 52) Myyntisaamisia ja eräpäiviä onkin tarkasteltava riittävän usein, jotta tässä onnistuttaisiin.

Kokemukseni mukaan, monesti vasta kirjanpitoa tehdessä huomataan, ettei maksu ole saapunutkaan, ja tähän voi tapahtua vasta viikkojakin eräpäivän jälkeen. Kun tässä vaiheessa laskusta lähdetään muistuttamaan, on voinut pisimmillä maksuehdoilla (esim. 30 pvä netto) kulua kolmekin kuukautta laskun ja tavaran lähettämistä. Vaikka toimintoprosessi olisikin siis tehokas alussa, eli laskun lähetys ja toimitus tapahtuisivat esimerkiksi yhtä aikaa, ei se riitä, jos saamisien valvonnassa ei pystytä olemaan yhtä tehokkaita.

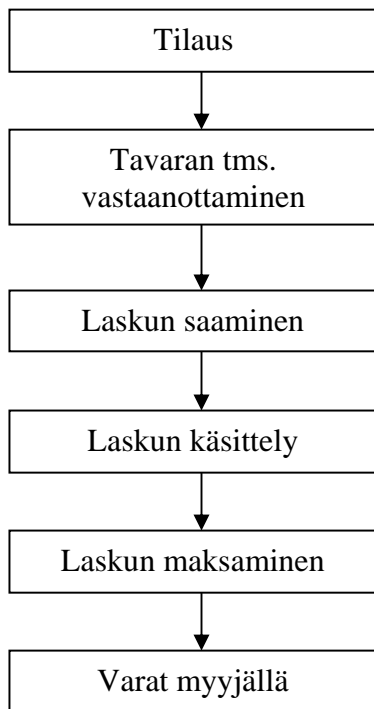
Laskutuksen ja myyntisaamisten valvonnan voi toki antaa myös esimerkiksi rahoitusyhtiön tehtäväksi. Heidän harjoittamansa perintä on kuitenkin monesti erittäin tehokasta viivästyskorkoineen ja perimiskuluineen, ja pienyrittäjät saattavatkin olla hyvin varovaisia tämän suhteen.

Myyntisaamisten perintään liittykin siis yritysten mahdollisuus viivästyskoron perimiseen. Koron perimiseen liittyy kuitenkin myös riskejä. Suurin osa (94 %) suomalaisista yrityksistä on ns. mikroyrityksiä, joissa työskentelee alle 10 henkilöä. (*Suomen Yrittäjät – www-sivu*) Hyvin suurella todennäköisyydellä pienyrittäjä käy kauppaa toisen pienyrittäjän kanssa, joka kamppailee samanlaisten taloudellisten ongelmien kanssa. Jos toimittaja siis perii laskustaan heti viivästyskoron, on mahdollista että asiakasyritys etsii itselleen uuden toimittajan paremmilla maksuehdoilla. Viivästyskoron perimisessä on siis aina se riski, että seuraavaa tilausta ei enää tulekaan ja pk-yrityksessä yhdenkin asiakkaan menetyksellä voi olla suuret seuraukset.

4.1.2 Ostot

Ostolaskuprosessilla tarkoitetaan taloushallinnon kannalta ketjua ostolaskun vastaanotosta ostolaskun maksuun ja kirjanpidon kirjauksiin. Yrityksen kokonaiskuvan kannalta siihen sisältyy kuitenkin myös ostotilausten teko, tavaran vastaanotto ja tarkistus. (Lahti & Salminen 2008: 15)

Seuraava kuvio ostomenojen kassastamaksuketjusta näyttää tyypillisen ostoketjun. (Kinnunen ym. 2000: 230).



Kuva 4.2: Ostojen kassastamaksuketju

Ostomenojen kassastamaksuketjuun sisältyy monia toimintoja, joita tehostamalla pystytään yrityksessä monesti säästämään aikaa ja resursseja. Jo pelkästään ostolaskun käsittelyvaiheeseen kuluu yrityksessä aikaa, kun ostolasku täytyy ensin tarkistaa, jonka jälkeen se tulee kierrättää ja hyväksyttää oikeilla ihmisillä. Lopuksi se tulee vielä tiliöidä ja kirjata kirjanpitoon. Eli laskun vastaanottamisen ja maksamisen välillä voi mennä suhteessa pitkäkin aika. (Kinnunen ym. 2000: 48)

Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä vähemmän aikaa laskujen käsittelyyn luonnollisesti kuluu. Yhden hengen yrityksessä yrittäjä todennäköisesti tarkistaa ja maksaa laskut itse, ilman erikoisempia lisävaiheita. Mitä suuremmasta yrityksestä kuitenkin on kyse, ja mitä enemmän laskuja on, sitä varmemmin laskuja kuitenkin täytyy oikeilla ihmisillä kierrättää.

Ostolaskuprosessin tehostamiseen on monia keinoja. Yksi keino on sähköistää laskujen käsittely niin pitkälle kuin mahdollista. E-laskut ovat yksi vaihtoehto, mutta kuten Suomen yrittäjien tekemästä tutkimuksestakin (*Suomen Yrittäjät – www-sivu 2008*) kävi

ilmi, myös pdf-muodossa olevia laskuja voidaan käyttää. Pdf-muotoinen lasku ei asiakkaan kannalta kuitenkaan tilannetta välttämättä nopeuta, jos lasku joka tapauksessa tuostetaan paperille. Toki se nopeuttaa laskun kierrätystä, jos se tarpeellista on.

On toiminta sitten sähköistettyä tai ei, on prosessin tehostamiseen eri keinoja. Kirjanpito-ohjelman oletustiliöinnit ovat yksi keino ja lisäksi voi laatia ns. lyhennetyn tilikartan vain ostolaskujen käsittelyä varten, jonka avulla laskut on helpompi ja täten nopeampi tiliöidä. Mitä nopeammin laskut siis saadaan tiliöityä, sitä nopeammin ne saadaan kirjanpitoon tarkasteltavaksi. Sopimukseen ja tilaukseen perustuvat laskut on myös mahdollista maksaa ilman erillistä hyväksymiskiertoa, kunhan tiedot ovat esimerkiksi tilaukselta ja mahdollisesti läheteeltä ensin tarkistettu. Maksukertojen harventamisella voidaan prosessia myös tehostaa. On tehokkaampaa maksaa kerralla isompi määrä laskuja esimerkiksi vain yhden kerran viikossa, kuin pari laskua joka päivä. (Kinnunen ym. 2000: 72)

Erittäin tärkeää ostolaskujen käsittelyssä on, että maksun maksaminen tulee tapahtua niin, että esimerkiksi myönnetty käteisalennukset saadaan hyödynnettyä. (Kinnunen ym. 2000: 230) Kassa-alennus on monesti kuitenkin vain -2 %, joten omasta mielestäni jokaisessa yrityksessä täytyisikin tapauskohtaisesti miettiä, onko hyödyllisempää maksaa laskut vasta myöhemmin, vaikkakin ilman kassa-alennusta.

Kun myyntilaskujen käsittelyssä ja maksuketjussa pyritään mahdollisimman lyhyeen ketjuun, pyritään ostolaskujen ketjua viivyttämään vastaavasti mahdollisimman pitkäksi ajallisesti, mutta muistaen kuitenkin hyödyntää kassa-alennukset ja erityisesti välttää viivästyskorot. (Alhola & Lauslahti 2000: 131)

4.2 Kassanhallinnan riskit

Kassanhallinta ei ole ongelmatonta ja siihen sisältyy erilaisia riskejä. Hedmanin kirjassa mainitaan seuraavanlaiset riskit (1992: 23):

1. Valuuttariski - vieraalla valuutalla kaupan käynti
 - Ajankohtainen asia esimerkiksi Yhdysvaltoihin suuntautuvassa myynnissä

2. Korkoriski – koron muutosten vaikutus lainojen hoitoon
 - Vaikka EKP laskisi korkoja hetkellisesti, kasvavat pankkien marginaalit ja yrityslainojen marginaaleja muutetaan herkemmin
3. Luottoriski – maksujen viivästyminen tai laiminlyönti
 - Maksujen viivästyminen vaikuttavat yritysten väliseen luottamukseen ja maksuehtoihin
4. Maksuvalmiusriski – likvidien varojen puuttuminen
 - Noidankehä: Jos myynnistä saatavat maksut eivät tule ajallaan, rahavarat loppuvat aiheuttaen maksuvalmiuskriisin, mistä seuraa maksuhäiriöitä

Yleisellä riskitilanteella tarkoitetaan tasapainoilua yrityksen toiminnallisen riskinoton ja rahoitusriskin välillä. Rahoitusriskiin sisältyy pääomakustannusten muutosriski, maksuvalmiusriski sekä oman pääoman loppumisen riski. Toiminnallinen riski taas sisältää mm. suhdannevaihtelut, kilpailutilanteen, henkilöstöriippuvuuden sekä yhteiskunnalliset muutokset. (Hedman 1992: 23)

Näiden kahden tasapainoilulla tarkoitetaan sitä, että jos toisen puolen riskit ovat suuremmat, silloin toisen puolen täytyy vastaavasti olla pienemmät. Mitä pienempi on yrityksen rahoitusriski, sitä parempi on sen vakavaraisuus ja likviditeetti. Mitä paremmin yrityksen kassanhallinta on siis hoidettu, sitä pienempi on sen kokonaisriski. (Hedman 1992: 23)

Toiminnalliseen riskiin ei pienyritys voi kovinkaan vaikuttaa, joten varsinkin maailman tämänhetkisessä taloustilanteessa rahoitusriskin hallinnalla on sitäkin suurempi merkitys. Kassaennusteilla tuota riskiä pyritään pienentämään. Jos kassavirtalaskelmista saadaan toimiva kokonaisuus, pitäisi siitä olla apua koko talouden hallinnassa. Näin ollen pystyttäisiin kontrolloimaan maksuvalmiutta rahojen riittävyyden muodossa, ja kun rahojen riittävyys on varmistettu, pystyttäisiin varmistamaan myös pääomien riittäminen.

Vaikka toiminnallinen riski siis kasvaisikin, olisi rahoitusriskin minimoinnilla jo turvattu yrityksen tila. Mitä kauemman markkinoiden epävakaus toki jatkuu, sitä enemmän ja uudelleen täytyy yrityksen miettiä myös rahoitusriskiin vaikuttavia asioita.

4.3 Mitä jos rahat loppuvat?

Aina on mahdollisuus että rahat eivät kassavirtalaskelman mukaan näyttäisi riittävän. Tällöin täytyy tehdä rahoitusjärjestelyitä tilanteen parantamiseksi. Keinoja ovat mm. lyhytaikaisten pankkilainojen nosto, ostovelkojen maksujen lykkääminen sekä myyntisaamisten perinnän tehostaminen. Nämä ovat ensisijaisia keinoja, jotka eivät kuitenkaan vielä vaikuta jo suunniteltuihin toimintoihin. (Kasanen ym. 1996: 113)

Jos edellä mainitut keinot eivät kuitenkaan riitä tilanteen tervehdyttämiseksi, täytyy jo suunniteltuihin toimintoihinkin vaikuttaa. Näillä tarkoitetaan menopuolella mm. investointien lykkäämistä, raaka-aineostojen ja tuotteiden valmistamismäärän vähentämistä. Mahdollista on myös vähentää kiinteitä kuluja, esimerkiksi henkilöstökuluja ja muuttuvista kuluistakin esimerkiksi markkinointikuluja. Rahan tulopuolta voidaan yrittää lisätä esim. myyntiä lisäämällä tai yrityksen omaisuutta myymällä. (Kasanen ym. 1996: 113)

Jos rahat eivät näistä tervehdyttämistoimenpiteistäkään huolimatta riitä, on mahdollista että toiminta joudutaan lakkauttamaan.

Yritystoiminnan lopettaminen ei yleensä kuitenkaan tule yllättäen, vaan yrityksen talouden täytyy olla jo valmiiksi jollain tasolla heikko, ennen kuin ”kuolema” tulee. Ongelmia ei siis pitäisi olla, jos yritys on vakavarainen eli sillä on varoja enemmän kuin velkaa, sekä sillä on lisäksi riittävästi käyttöpääomaa etupainotteisten menojen kattamiseksi.

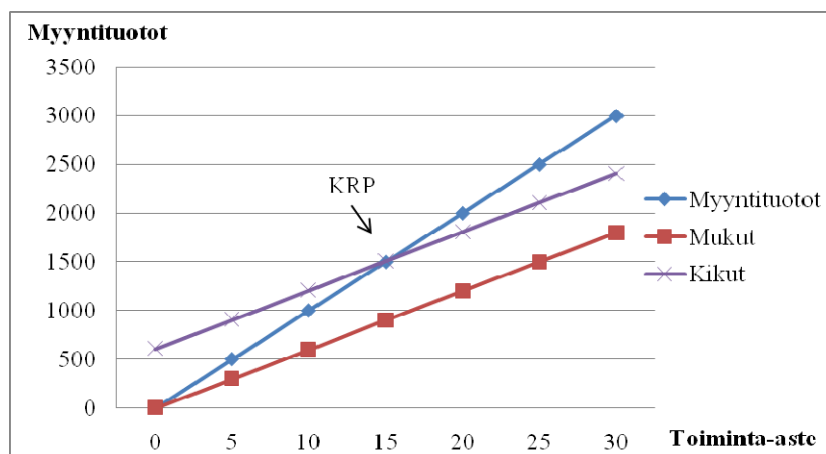
Jo aiemmin kerrottiin kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta ja niiden yhteydestä toisiinsa. Niiden kaikkien tarkastelemiseen on apuna tunnuslukuja, jotka voidaan tuloslaskelmasta ja taseesta laskea. Yrityksen terveyskolmiosta myös nähtiin, että yritystoiminnassa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos siis tuloslaskelman antamat tunnusluvut antavat monena vuonna tai esimerkiksi kvartaalina suuntaa siitä, että tilanne ei ole kunnossa, ei myöskään esimerkiksi rahojen todellinen loppuminen voi mielestäni tulla täydellisenä yllätyksenä. Lisäksi kassavirtalaskelman tulisi kaiken kokoisissa yrityksissä antaa oikea kuva taloudellisesta tilasta ja rahojen riittävydestä. Jos siis viivan alla oleva summa jonain aikana näyttää negatiivista, pitäisi nopealla tahdilla tehdä korjaavia toimenpiteitä.

5 Case

5.1 Yrityksen kannattavuus (*luvut muutettu*)

Toimeksiantajayrityksen tuotteiden keskimääräinen myyntihinta on 100,00 euroa. Muuttuviin kuluihin menee tästä 60,00 euroa. Katetuotoksi jää näin ollen 40,00 euroa eli 40 %. Tällä summalla yrityksen tulee kattaa kiinteät kustannuksensa, mm. palkat, toimitilakulut, kone- ja kalustovuokrat, vakuutukset ja lainan lyhennykset.

Kiinteisiin kuluihin menee vuoden aikana keskimäärin 600,00 euroa. Kriittinen piste (KRP) on täten n. 1 500,00 euroa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että saavuttaakseen 0-tuloksen, tulee yrityksen liikevaihdon olla vähintään sen verran. Vuonna 2008 tämä on saavutettu. Tämä selviää myös seuraavasta kriittistä pistettä osoittavasta kuvasta:



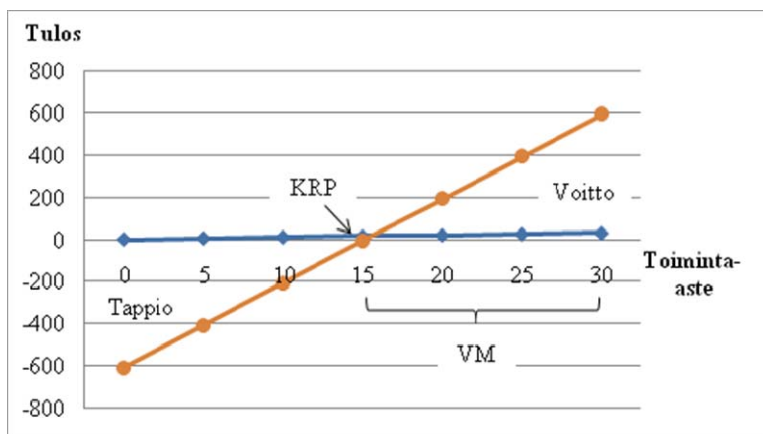
Kuva 5.1: Kriittinen piste

Kuva osoittaa, että kriittinen piste pystytään nykyisellä kulurakenteella kattamaan n. 15 laitteen myynnillä. Kuukausitasolle jaettuna tämä tarkoittaisi noin parin laitteen myyntiä kuukaudessa.

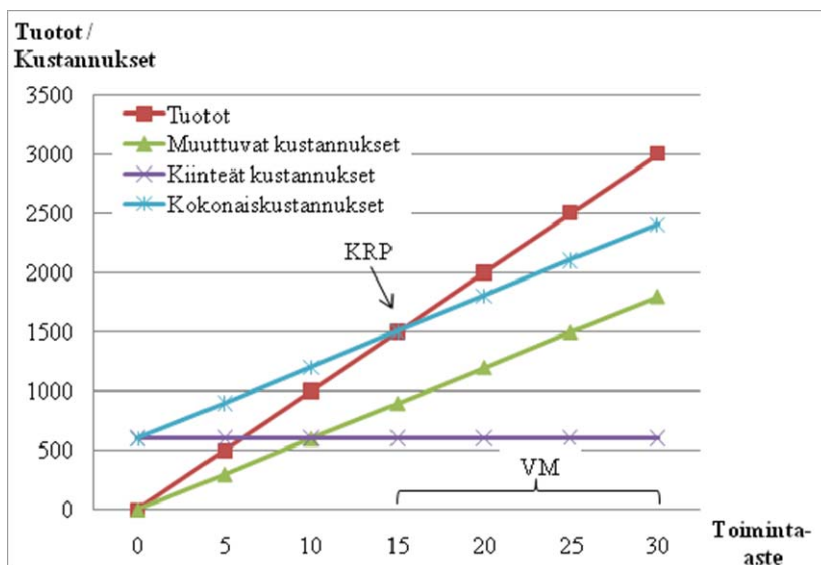
Kriittisen pisteen avulla voidaan laskea varmuusmarginaali (VM). Vuoden 2008 liikevaihdolla varmuusmarginaali on euromääräisenä n. 1 500,00 euroa ja prosenttina vajaa 50 %. Tämä tarkoittaa sitä, että toimeksiantajayrityksen liikevaihto voi alentua noin puoleen vuoden 2008 lopun tilanteesta, ennen kuin tulos menee miinukselle. Varmuusmarginaali voidaan kertoa myös kappalemääräisenä, joka on n. 15 kappaletta.

Katetuottolaskennan mukaista kannattavuusanalyysia voidaan tarkastella myös katetuotto- ja kannattavuuskuvioiden avulla, jotka näkyvät alla. Katetuottokuvion avulla nähdään graafisesti, monenko laitteen jälkeen toiminnasta tulee voitollista. Toimeksiantajayrityksessä alle 15 laitteen myynti on siis vielä tappiollista, mutta kaikki sen jälkeen tapahtuva tuottaa voittoa.

Kannattavuuskuviossa on otettu huomioon myös kustannukset. Sen avulla voidaan hahmottaa, että kriittisen pisteen vasemmalla puolella kokonaiskustannukset ovat suuremmat kuin tuotot, ja toiminta on näin ollen tappiollista. Sen oikealla puolella tilanne on kuitenkin päinvastainen ja toiminta onkin voitollista.



Kuva 5.2: Katetuottokuvio



Kuva 5.3: Kannattavuuskuvio

Kannattavuuskuviosta nähdään kriittinen piste ja varmuusmarginaali, jotka kuvaavat siis toimintaan sisältyvää riskiä. Jos todellinen toiminta-aste on lähellä kriittistä pistettä, voi kannattava toiminta muuttua pienenkin liikkeen seurauksena tappiolliseksi. Jos varmuusmarginaali on taas suurempi, antaa se suurempia mahdollisuuksia toimintojen suunnitteluun. (Kasanen ym. 1996: 200)

Kuten kuvasta nähdään, on varmuusmarginaali yrityksessä tällä hetkellä suhteellisen iso ja näin ollen myös toiminnan pelivara on suurempi ja riskit pienemmät. Jos taantuma kuitenkin alkaa vaikuttaa ja myyntituotot tippuvat oleellisesti, myös kriittinen piste saattaa nopeasti tulla vastaan.

Esimerkkiyrityksen valmistamien tuotteiden menekki ei välttämättä ole täysin vallitsevasta markkinatilanteesta riippuvainen, eli laskusuhdanne ei automaattisesti tarkoista huonoja aikoja myynnissä. Ei voida kuitenkaan sanoa, ettei sillä olisi minkäänlaista vaikutusta. Tämänhetkinen talouden laskusuhdanne on kuitenkin globaali ja vaikuttaa osassa Eurooppaa jopa hieman enemmän kuin Suomessa. Yrityksen myynti myös tapahtuu pääosin Euroopan maihin, ja tästä syystä myyntimäärät mitä luultavimmin siis tippuvat ainakin jonkin verran vuonna 2009.

Vuoden 2008 varmuusmarginaali on hyvän syksyn ansiosta suuri, mikä onneksi helpottaa toimeksiantajayrityksen tilannetta. Liiaksi sen ei kuitenkaan kannata siihen luottaa, sillä tulevasta ei tiedetä ja on hyvinkin mahdollista, että jopa lyhyessä ajassa myyntituotot tippuvat aivan kriittisen pisteen tasolle.

Tällä hetkellä kannattavuus on toimeksiantajayrityksessä siis hyvä, mutta vaatii jatkuvaa tarkastelua. Jos taloustilanne olisi jatkunut samanlaisena kuin esimerkiksi vuoden 2008 alussa, olisi yrityksen talous mitä suurimmalla todennäköisyydellä jatkanut kasvuaan. Kannattavuus olisi tällä hetkellä siis erittäin hyvä, eikä kannattavuuden jokahetkistä tarkkailua välttämättä tarvittaisi. Toki kyseessä on kasvava yritys, jolloin kannattavuus ja kulurakenne täytyisi siitä syystä pitää jatkuvasti hallinnassa.

5.2 Yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius

Seuraavassa on tutkittu yrityksen vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja eri aikoina (Alhola & Lauslahti 2000: 149-156).

Tilinpäätöksen 12/2007 tilanne:

- omavaraisuusaste 33,5 %
- velkaantumisaste 1,0
- quick ratio 2,0.

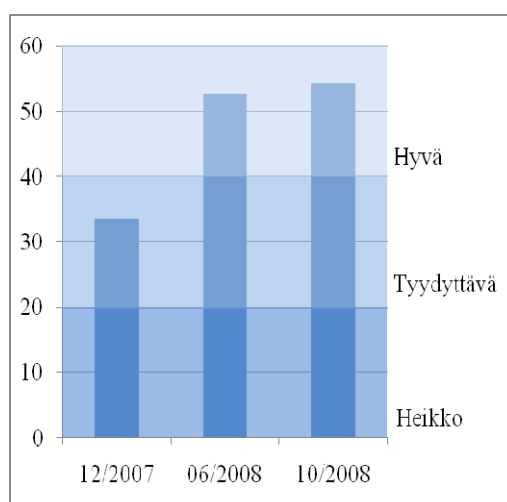
Välitilinpäätöksen 06/2008 tilanne:

- omavaraisuusaste 52,5 %
- velkaantumisaste 0,5
- quick ratio 3,5.

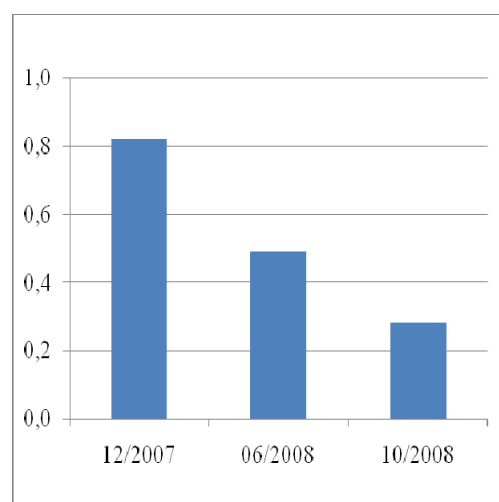
Välitilinpäätöksen 10/2008 tilanne:

- omavaraisuusaste 54,0 %
- velkaantumisaste 0,5
- quick ratio 3,0.

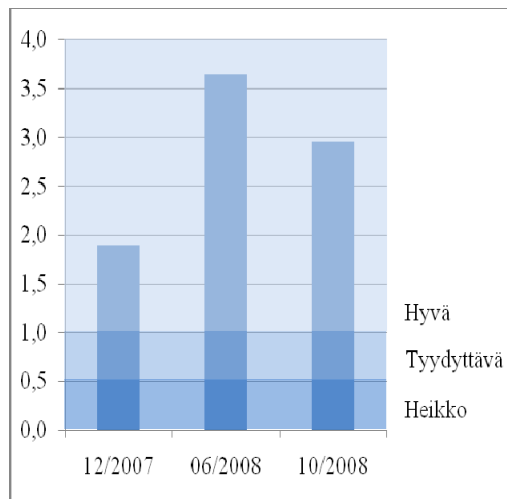
Graafisesti havainnoituna luvut näyttävät seuraavilta. Kuvioihin on lisätty myös Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) asettamat tunnuslukusuositukset kyseisille luvuille.



Kuva 5.4: Omavaraisuusaste-%



Kuva 5.5: Velkaantumisaste



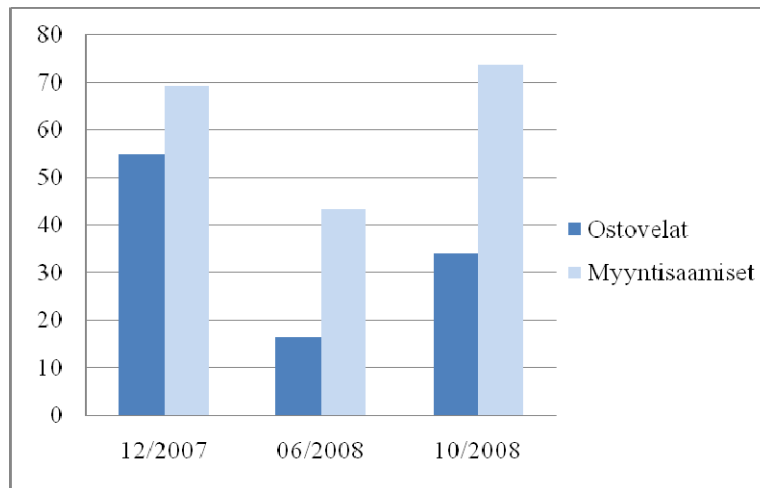
Kuva 5.6: Quick ratio (QR)

Kuvioista nähdään että yrityksen vakavaraisuus on parantunut koko ajan. Samalla kun omavaraisuusaste on kasvanut, on velkaantumisaste laskenut, mikä luonnollisesti on hyvä asia. Luvut olivat varsin korkeat vuoden 2007 lopussa, vaikka omaa pääomaa silloinkin oli enemmän kuin vierasta. Jos vakavaraisuus saadaan pidettyä tällä tasolla, on yrityksellä taloudellisesti hyvä tilanne. Kuten jo aiemminkin on mainittu, on vakavaraisuus kuitenkin erittäin tärkeä asia ja auttaa mm. lainan saannissa.

Maksuvalmiuden tunnusluvusta nähdään, että vaikka arvo on pysynytkin YTN:n mukaan hyvänä, on sen vaihtelut suuria, eikä trendi ole tasainen. Pienyrityksessähän kassavirtalaskelman pitäisi olla se tärkeämpi maksuvalmiuden mittari, mutta jonka apuna quick ratio -tunnusluku voi kuitenkin toimia. Mutta kuten Koski kirjassaan (2008: 54) mainitsi, jos quick ratio -tunnuslukua käytetään, tulisi arvon olla kuitenkin hieman nouseva. Tällä hetkellä se ei toimeksiantajayrityksessä sitä ole. Tähän asti ei yrityksessä ole kassavirtalaskelmaa kuitenkaan käytetty, joten uskoisin, että kun se nyt otetaan käyttöön, pitäisi tämänkin tunnusluvun arvojen ja trendin tasaantua.

5.3 Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika

Maksuvalmiuteen ja sen parantamiseen liittyy olennaisesti myyntisaamiset ja ostovelat. Näitä voidaan tarkastella mm. kiertoaikojen avulla. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu toimeksiantajayrityksen ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikoja eri ajanjaksoina.



Kuva 5.7: Ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaika

Kuviosta nähdään, että ero ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikojen välillä on huomattavan suuri, ja tämä saattaa olla suurin syy sille, miksi viikkotasolla yrityksen maksuvalmius saattaa olla heikkokin. Käyttöpääomalla onkin yrityksessä erittäin suuri merkitys, kun maksuketju on näin paljon etupainotteinen.

Toimeksiantajayrityksen myyntimaksuehto on pääasiassa 30 päivää netto. Tämä tarkoittaa, että saamiset ovat erittäin paljon myöhässä kaikkina aikoina. Osa asiakkaista maksaa laskunsa kyllä ajallaan, mutta monilla menee pitkiäkin aikoja maksun suorittamiseen.

Verrattuna vuoden 2007 lopun lukuihin on ostovelkojen kiertoaika vuonna 2008 pienentynyt, mikä esimerkkiyrityksen tapauksessa on hyvä asia. Vaikka tarkoitus onkin että ostolaskujen maksuajat pystytään pitämään suhteellisen suurina, ovat aikaisemmat maksuajat olleet kokonaisuudessaan liian pitkiä ja aiheuttaneet ylimääräisiä kuluja mm. perimiskulujen muodossa. Maksujärjestelyitä onkin muutettu, mikä on positiivisesti vaikuttanut maksuaikoihin.

Miten näitä kiertoaikoja voidaan sitten ”parantaa”? Myyntisaamisten kiertoajan lyhentämisessä ensimmäinen asia olisi selvittää asiakaskohtainen kiertoaika ja myös syyt tiettyjen asiakkaiden maksujen viivästymiseen. Mahdollistahan on, että maakohtaiset tavat laskun maksussa ovat erilaiset, ja siinä kun pohjoismaalaiset maksavat laskunsa viimeistään laskun eräpäivänä, voi jossain maassa olla tapana laskea eräpäivä sen mukaan, kun lasku heille saapuu.

Pelkästään tästä voi tulla viikon myöhästyminen, joka ei pienemmässä summassa ole niin vakavaa, mutta mitä suurempi on laskun summa, sitä enemmän rahaa on sitoutunut.

Toinen asia koskee myyntilaskujen maksuehtoja. Tulisi siis miettiä, voisiko sitä lyhentää tai muuten soveltaa. Luultavasti tämä ei toimeksiantajayrityksessä onnistu, ja siinä tapauksessa erittäin tärkeää olisikin perinnän huomattava tehostaminen. Tämä onkin asia johon on tartuttava erittäin nopeasti, sillä myyntisaamisten perintää tehostamalla rahat saadaan kassaan aiemmin, käyttöpääomaa sitoutuu lyhemmäksi aikaa ja maksuvalmius paranee.

Ostovelkojen kiertoaika toimeksiantajayrityksessä on viimeisimmän tilanteen mukaan suhteellisen hyvä. Jos arvo saadaankin pidettyä sillä tasolla, ja myyntisaamisten kiertoaikaa pystytään samaan aikaan pienentämään, pitäisi eron kaventua. Tämä helpottaisi huomattavasti kassan nykyistä kuormitusta, kun pääomia sitoutuisi lyhyemmäksi aikaa.

5.4 Kassavirtalaskelma

Toimeksiantajayrityksessä oli kassavirtalaskelmaan jo valmiina pohja, jota oli aiempina vuosina käytettykin. Edelliset vuodet ovat kuitenkin olleet sen verran kiireisiä, ettei kassavirtalaskelman ylläpitämiseen ole ollut yrittäjällä aikaa. Tarve lähempään talouden tarkkailuun ja kassanhallintaan kuitenkin oli, ja tämän vuoksi kassavirtapohjaa lähdin kehittämään.

Yrityksessä käytetään normaalisti Excel-pohjaisia asiakirjoja, joten myös kassavirtapohja tehtiin Excelillä.

Kuten tunnuslukuarvoistakin huomattiin, yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat suhteellisen hyvät, mutta ongelmia sillä saattaa tulla viikkotasolla, kun ostolaskujen maksuehdot ovat lyhyemmät kuin myyntilaskujen ja kiertoajoissa on sitäkin suuremmat erot. Kassavirtapohja päädyttiin siis rakentamaan viikkotasolle, jossa ongelmatkin ovat. Perusideana ja tarpeena yrityksessä ei kuitenkaan ollut saada täysin tarkkaa viikkotason tietoa, vaan päätarkoitus ja halu oli saada käyttökelpoista tietoa rahojen riittävydestä ilman että kyseisen tiedon tuottamiseen menee kuitenkaan kohtuuttomasti aikaa.

Kassavirtapohja päädyttiin rakentamaan yhdelle asiakirjalle, joka on jaettu kuukausitasolle, sekä sen sisällä vielä viikkotasolle. Asiakirja on lisäksi jaettu eri välilehtiin, joihin syötetyt tiedot siirtyvät kuukausi- ja viikkokohtaiselle kassavirtalaskelma-välilehdelle. Lisäksi asiakirjalla on erikseen vielä yhteenveto-välilehti, johon siirtyy kuukausikohtainen yhteenveto sekä kassavirtaennusteesta että toteumasta. Tältä yhteenvedolta voi helposti tarkastella ja tulostaa haluamansa ajanjakson, esimerkiksi juoksevasti seuraavat kolme kuukautta.

Seuraavissa kappaleissa on eritelty kassavirtalaskelman eri välilehtien sisältö ja kassavirtapohjan suurpiirteinen rakenne on lisäksi nähtävissä liitteessä 1.

5.4.1 Kassaan maksut (ennuste)

Kassaan maksut -osio on kassavirtapohjalla jaettu ulkomaan myyntisaamisiin sekä kotimaan myyntisaamisiin, ja osiosta löytyy lisäksi alv-palautus, lainojen nostot sekä muut toteutuneet kassaan maksut.

Toimeksiantajayrityksellä on myyntiä pääasiassa ulkomaille, mutta hieman myös kotimaassa. Arvonlisäverokäytäntö näille on luonnollisesti erilainen, ja tästä syystä kohdat ovat erillisiä. Kassavirtapohjaa laadittaessa tultiin siihen tulokseen, että myyntisaamiset on hyvä kirjata laskelmaan sitä mukaa, kun asiakkaille lähetetään lähetyspäivän sisältävä tilausvahvistus. Kun laskun päiväys on sama kun lähetyspäivä, on annetun maksuajan mukaan helppo siirtää ennakoitu maksusaaminen oikealle viikolle. Kotimaan myynti toimii muuten samalla tavalla kuin ulkomaan myynti, mutta syötettävä summa sisältää 22 %:n alv:n.

Kun tiedot on syötetty myyntisaamisiin, on kassavirta-välilehdeltä helppo nähdä yhteenvetona, kuinka paljon kullakin viikolla pitäisi maksuja tilille tulla. Vaikka lähetys ei juuri kyseisenä luvattuna päivänä lähtisi tai maksu ei saapuisikaan päivälleen, antaa taulukko kuitenkin tarpeeksi tarkan tiedon kassan tilasta.

Toinen välilehti on nimeltään ”Alv”. Tämä taulukko kerää arvonlisäveron tiedot myynnistä ja ostoista muista taulukoista. Tämän avulla voidaan seurata mm. mahdollisia tulevia alv-palautuksia, ja kirjata ne kassaanmaksuihin.

Lainojen nostot -kohta on kassavirtapohjan etusivulla, ja tähän on mahdollista suoraan syöttää kullakin viikolla nostetut lainat, on kyse sitten lyhytaikaisista osakkeenomistajalainoista tai pitempiaikaisista. Muut toteutuneet kassaan maksut on tarkoitettu kuukausikohtaista loppukoontaa varten, jos osakkeenomistajat ovat esimerkiksi hetkellisen maksuvalmiusvajeen vuoksi sijoittaneet yritykseen rahaa.

5.4.2 Kassasta maksut (ennuste)

Kassasta maksut -osioon sisältyvät kaikki tililtä menevät maksut, eli materiaaliostot, palkat ja sivukulut, kiinteät kulut, hallinnolliset maksut sekä lainan lyhennykset.

Ostot on jaettu kolmeen osaan ostoryhmien mukaan. Osaosto-välilehdelle voi ostoja kirjata kahdellakin hetkellä. Yksi vaihtoehto on kirjata ostot sitä mukaa kun tehdään tilauksia. Osatoimittajilta saadaan tilausta tehdessä arvio toimituspäivästä ja kun heidän myyntiehtonsa tiedetään, pystytään suurin piirtein arvioimaan viikko, jolloin lasku kyseisestä tilauksesta tulee maksettavaksi. Toinen vaihtoehto on kirjata ostot myöhemmin ostoreskontran avointen maksujen kautta. Tämä on siinä mielessä parempi vaihtoehto, että voidaan kerralla kirjata enemmän ja säästetään aikaa. Ostoreskontrasta on mahdollista saada erittely laskujen eräpäivistä, joten ostot voidaan helpostikin jaotella siis viikkokohtaisesti. Tämän haittana on kuitenkin se, että kirjaukset kirjataan myöhemmin, ja pitemmän tähtäimen näkökulma ei tule silloin niin vahvasti esiin.

Kun ostot on sitten kirjattu, siirtyvät summat viikkokohtaisesti kassavirta-välilehdelle.

Ulkomaanostoille on oma välilehtensä, joka toimii muuten samalla tavoin kuin osaosto-välilehtikin, mutta arvonlisäveroa ei syötettävissä summissa huomioida. Muut ostot -välilehdelle kirjataan kaikki muut valmistukseen liittyvät ostot, jotka eivät edellisille välilehdille sovi. Käytännössä tämä tarkoittaa käteisostoja, joista ei osatilausta ole tehty, eikä näitä kuluja pystytä pitkällä tähtäimellä myöskään ennakoimaan.

Kaikista tuote- ja osaostoista summat siirtyvät kassavirta-yhteenvedoon alv 0 %:n mukaan, ja näin ollen yhteenvedossa on erikseen kohta alv:lle. Taulukko laskee siihen arvonlisäveron 22 %:n mukaan ja näin saadaan todellinen kassasta lähtenyt rahavirta.

Toimeksiantajan tarvehan oli vain suurpiirteinen kassavirtalaskelma, eikä sentilleen oikea. Palkkaosiossa tämä tulee parhaiten esille. Palkoissa on ongelmana, että työntekijöiden määrä vaihtelee eikä palkka ole välttämättä kuukausittain sama. Suurin osa palkoista on siis muuttuvia. Tällä hetkellä myöskään yrittäjän palkka ei ole säännöllinen, ja tähän kaikkeen haluttiin kassavirta avuksi. Tavoite palkkojen ja henkilösivukulujen osalta onkin että laskelmaan syötettäisiin yksi summa, jonka verran pitäisi kassasta aina näihin maksuihin rahaa vähintään löytyä. Tällä isommalla summalla varmistetaan palkanmaksu kuukausittain siis myös yrittäjälle.

Seuraava osio kassavirtapohjalla on säännölliset/kiinteät kulut. Näitä ovat vuokra, sähkömaksut, vartiointikulut, puhelinkulut sekä kone- ja kalustovuokrat. Nämä ovat siis maksuja, jotka joka kuukausi tililtä menevät samansuuruisina, ja tästä syystä ne haluttiin näyttää ns. etusivulla.

Hallintokuluille on oma välilehtensä, ja tälle välilehdelle on tarkoitus täyttää kaikki hallinnolliset muuttuvat kulut. Tällaisia ovat esimerkiksi taloushallinnon palvelut, toimistotarvikeostot, matkat ja markkinointikulut. Näiden summat kirjataan taulukkoon arvonalisäverollisina ja tämä summa siirtyy kassavirtaan.

Kassavirta-välilehdellä on lisäksi myös oma kohtansa vakuutusmaksuille, lainojen maksuille ja niiden koroille sekä muille otoille. Mikään näistä maksuista ei mene täysin automaattisesti joka kuukausi, mutta ne haluttiin kuitenkin etusivulle tuomaan informaatiota. Ajateltiin, että niiden tarkkailu on helpompaa näin, kuin jos ne olisivat omalla välilehdellään.

5.4.3 Toteuma ja erotus

Kassavirtalaskelma-välilehdellä on ennustelukujen lisäksi ”Toteuma”-sarake sekä ”Ero”-sarake.

”Toteuma”-sarakkeen tarkoitus on, että siihen täytetään heti kyseisen kuukauden päätymisen jälkeen todelliset tapahtumat tiliotteelta. Kasaan maksu -osiossa kirjataan omille riveilleen siis tulleet maksut, tulleet alv-palautukset, lainojen nostot sekä muut toetutuneet kasaan maksut, jos niitä on ollut. Kassasta maksut -osioon kirjataan kaikki

materiaaliostot, maksetut palkat ja henkilösivukulut, kiinteät maksut sekä muuttuvat hallintomaksut. Muille toteutuneille maksuille on myös oma rivinsä, johon kaikki ”ylimääräiset” nostot kirjataan. Tarkoitus on kuitenkin selvittää mitä nämä nostot ovat, jotta niitä voidaan seuraavina kuukausina mahdollisesti ennustaa.

”Ero”-sarakkeen tarkoitus on antaa informaatio ennusteen ja toteutuman välillä. Taulukko siis laskee automaattisesti eron näiden kahden välille, ja niin käyttäjä näkee, onko menty yli vai ali ennusteen.

Joka viikon tapahtumista on myös yhteensä-näkymät, eli kuinka paljon kullakin viikolla on ollut kassaan maksuja ja kassasta maksuja. Kustakin viikosta nähdään myös euro-määräinen loppusaldo, eli tuleeko viikon lopulla tilin saldo olemaan positiivinen vai negatiivinen. Joka kuukauden alku- ja loppusaldot on myös liitetty yhteen seuraavien kuukausien kanssa, joten joka kuukausi ei alkusaldoa tarvitse syöttää, vaan taulukko hakee sen edellisen kuun loppusaldosta.

5.4.4 Kontrollointi

Kassaa ja rahojen riittävyttä täytyy luonnollisesti myös kontrolloida. Ei riitä, että lukuja syötellään kassavirtalaskelmaan, vaan tilannetta täytyy aika ajoin myös muistaa tarkastella ja analysoida.

Hyvä hetki tälle tarkastelulle on joka kuukauden alussa. Kun heti kuun vaihtumisen jälkeen kassavirtaan syötetään tiliotteelta toteutuneet luvut, voidaan samalla tarkastella kokonaistilannetta. Pohjassahan on yhteenveto-välilehti, josta näkee sekä ennusteen että toteuman niin pitkältä väliltä kun haluaa, esim. kolmelta kuukaudelta. Kun tarkastelusta tekee säännöllisen, ei yllätyksiä pitäisi päästä tapahtumaan. Mitä säännöllisemmin kassavirtaa myös tutkii ja tulkitsee, sitä paremman ja selkeämmän kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta on mahdollista saada.

Tärkeää tarkastelussa on muistaa katsoa, mihin suuntaan ollaan menossa. Ovatko myyntivirrat olleet kasvavia, vai onko trendi ollut kenties laskeva? Jos myynnistä saadut tulot ovat sitten olleet laskevia, täytyy nopeasti miettiä ratkaisuja ja parannuskeinoja, mutta

myös syitä tuolle laskulle. Lisäksi täytyy miettiä missä on syy, jos trendi onkin ollut vaihteleva.

Ostojen puolella täytyy tarkastella samanlaisia asioita, eli mihin suuntaan kassavirrat ovat menneet. Ovatko ostot pysyneet samalla tasolla, kasvaneet vai laskeneet? Jos myynti pysyy samalla tasolla, on luontevaa että ainakin muuttuvat kustannukset pysyvät samanlaisina. Toki, jos myyntiä on ollut enemmän tai vähemmän, vaikuttaa se suoraan myös ostojen määrään.

Tärkeämpää kontrolloinnissa on yksittäisten lukujen sijaan katsoa kuitenkin kokonaisuutta, ja viivan alle jäävää summaa. Onko kassa kuukauden lopussa pysynyt samanlaisena, kasvanut vai vähentynyt? Mitä jos trendi on laskeva? Syiden miettiminen on yksi asia, ja heti seuraavana toimenpiteenä tulee niihin vaikuttaminen. Onko lasku johtunut kenties myyntitulojen laskusta vai kulujen kasvusta? Voiko myyntituloja nostaa esimerkiksi hinnoittelulla, vai voidaanko myyntiä lisätä esimerkiksi uusien asiakkaiden muodossa? Tai jos kulut ovat kasvaneet suhteessa liian paljon, niin onko se johtunut kiinteiden vai muuttuvien kustannusten noususta? Voiko esimerkiksi markkinointi- tai matkakuluihin vaikuttaa tai löytyykö kulurakenteesta turhia kuluja, esim. viivästyskuluja, joita pienentämällä kulurakenne paranee? Hyvä olisi myös tarkistaa, onko kulurakenteessa jokin tietty suuri erä, johon voisi vaikuttaa.

Kassa-alennusten hyväksikäyttöä tulee tässä vaiheessa myös miettiä. Voisiko kassan tilannetta muuttaa niin että ei huomioidakaan kassa-alennuksia, vaan maksettaisiinkin lasku vasta viimeisenä eräpäivänä ilman alennusta. Jos tämä auttaa ainakin väliaikaisesti muuttamaan kassavirtaa, niin silloin se kannattaa. Tarkoitus tämä ei kuitenkaan ole, sillä mitä vähemmän yrityksellä on kuluja, sitä parempi on tulos. Oletus siis on, että kassa-alennusten käyttö kannattaa.

Sen lisäksi että kassanhallinnassa täytyy kontrolloida kassavirtalaskelmaa, tulee muistaa myös tarkastella todellisten pankkitilien tilaa ja saldoa. Jos yrityksellä on käytössään vain yksi tili, jonne se ohjaa kaikki lähtevät ja saapuneet maksut, ei sillä ole muuta huolenaihetta kuin varmistaa että sillä on tarpeeksi rahaa ostolaskujen maksupäivinä. Ja jos kassavirtalaskelma on ajan tasalla, ei tämän pitäisi olla ongelma.

Yrityksillä, joilla on kuitenkin erillisiä tilejä esimerkiksi ostolaskujen maksamista ja maksujen vastaanottamista varten, täytyy huomioida, että lähtevien maksujen tilillä on tarpeeksi rahaa kaiken aikaa. Rahoja ei siis saa unohtaa sille tilille, jonne ne maksujen muodossa saapuvat. Yritykselle syntyy nimittäin kustannuksia pankin palvelumaksujen muodossa, jos tilillä ei maksupäivänä olekaan katetta. Mahdollisuus on myös, että asiaa ei huomata ennen kuin toimittaja jo lähettää viivästyskorollisen maksumuistutuksen.

Kun aiemmin puhuin turhista kuluista, ovat nämä viivästys- ja palvelumaksut juuri niitä. On siis erittäin tärkeää, että tilien saldoja seurataan konkreettisesti, jotta mitään ylimääräisiä viivästyskuluja ei tule.

Voihan käydä niinkin, että rahaa ei yksinkertaisesti ole maksujen hoitamiseksi. Silloin kannattaa aina ottaa yhteyttä toimittajaan, ja sopia maksujärjestelyistä. Tämä on huomattavasti parempi keino, kuin maksun maksamatta jättäminen, jolloin toimittaja-asiakas-suhde kärsii. Mahdollista on, että seuraavalla kerralla toimittaja vaatii jopa laskun ennakoon maksamista.

6 Loppusanat

6.1 Jatkotoimenpiteet

Jos kassavirta nähdään lyhyemmän ajanjakson ennusteena, voisi pidemmän tähtäimen ennusteeksi toimeksiantaja alkaa kehittämään budjettia. Pitäisi siis enemmän, tarkemmin ja aiemmin miettiä ennusteita ja budjetointia, eli miettiä mistä saadaan lisää myyntiä, koska ja kuinka paljon. Tällä hetkellä tämä on tosin hieman vaikeaa, kun tulevaa myyntiä ei kunnolla pystytä ennakoimaan tai arvioimaan montaakaan kuukautta eteenpäin. Jos tähän kuitenkin löytyisi jollain tasolla ratkaisu, olisi budjetinkin rakentaminen mahdollista. Mahdollisesti vuoden 2009 aikana tehty kassavirtalaskelma voisi myöhemmin toimia suuntaa antavana apuna.

Mahdollinen hinnoittelun tarkastaminen olisi myös hyvä jatkotoimenpide. Kuten jo teoria-osuudessa kerrottiin, olisi yrityksessä hyvä tietää tuotekohtaiset kateet. Katerakenteen selvittämisen lisäksi voisi vertailla eroja laitteiden välillä. Eli eroaako kate eri laitteiden välillä ja onhan kaikkien kate varmasti plussalla! Hinnoittelua voisi tarkistaa myös esimerkiksi kalkyylejä avuksi käyttäen. Tällä hetkellä ei esimerkiksi laitteiden tarkka omakustannusarvo ole tiedossa. Ei siis tiedetä varmasti, paljonko laitekohtainen kustannus on, kun otetaan huomioon sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset.

Kun hinnoittelu on tarkistettu, voidaan tarkastella myös alennuksien antamista. Eli kun on laskettu kriittinen piste, tiedetään että sen enempää ei alennuksia voi antaa. Lyhyellä tähtäimellä alennuksien anto voi onnistua, ilman että kiinteitä kuluja otetaan huomioon, mutta pidemmällä tähtäimellä kokonaiskustannukset olisi hyvä tietää todenmukaisesti ja tarkasti. Kurssivaihteluista johtuvia alennuksiakin varten tulisi kipuraja selvittää. Kun markkinoilla valuuttakurssien heilahtelut ovat suuria, vaikuttavat nekin asiakkaiden maksukykyyn. Kriittinen pistehän selvitettiin jo aiemmin, mutta hintakalkyyleiden avulla voitaisiin sitä saada jopa hieman tarkennettua.

Työssäni olen keskittynyt maksuvalmiuden suunnitteluun ja kassaennusteisiin sekä rahavirtojen hallintaan. Kun nämä asiat saadaan toimeksiantajayrityksessä hallintaan, olisi sen jälkeen hyvä alkaa miettiä kassanhallinnan toista puolta, eli pankki- ja sijoittajasuh-teita sekä kassaylijäämien sijoittamista tai kassa-alijäämien kattamista. (Alhola & Laus-lahti 2000: 130)

Kassaylijäämien sijoittamisessa kannattaa ensinnäkin miettiä, onko yrityksellä ylimää-räisiä varoja joita sijoittaa. Käytetäänkö kaikki rahavarat jokapäiväiseen yritystoiminnan pyörittämiseen, vai löytyisikö varoista varmasti hieman ylimääräistä? Lähtökohtahan on, että ei ole kannattavaa pitää yrityksen varoja vain pankkitilillä, joka tuottaa huonos-ti. Jos siis ylimääräisiä varoja on, olisi niitä hyvä sijoittaa vähintään parempituottoiselle tilille tai esimerkiksi vakaatuottoiseen, pieniriskiseen rahastoon.

Kassa-alijäämien kattamisessa tulisi miettiä erilaisia rahoitusvaihtoehtoja kassavajeen täyttämiseksi. Jos tilanteen tiedetään olevan väliaikainen, rahat ovat sitoutuneet lyhytai-kaisesti esimerkiksi ison kertatoimituksen vuoksi, niin onko mahdollista saada vaikkapa ostolaskujen maksujen lykkäystä? Tai jos maksuvalmiuskriisin pituutta ei tiedetä, mistä apu? Jos maksuvalmius on aiemmin ollut kunnossa, ovatko rahoituslaitokset halukkaita lainaamaan? Mahdollista on käyttää myös oman pääoman rahoitusta. Oma pääoma on kuitenkin aina kallein vaihtoehto, koska velkajärjestelyissä se on viimeisellä sijalla. Jos vain mahdollista, muut keinot olisivat siis parempia.

Eräs jatkotoimenpide yrityksessä on yleisen kulurakenteen tarkastelu. Vaikka kannatta-vuus nykyisellään onkin hyvä, tulee rakennetta tarkkailla jatkuvasti ja karsia ylimääräi-siä kuluja. Eräs säästämisen kohde voisi löytyä toimituskuluista. Huolitsijan antama hinta-arvio ei välttämättä aina vastaa lopullista rahtimaksua ja tästä syystä olisikin hyvä selvittää, olisiko lähetysten tekeminen asiakkaan omalla huolitsijalla kannattavampaa.

Kulurakenteen tarkkailuun liittyy myös ostojen tarkkailu. Osaostoissa olisi siis hyvä tehdä hintavertailua eri toimittajien välillä ja kiinteitäkin kuluja olisi hyvä miettiä uudel-leen, jos jostain löytyy ylimääräistä. Mitä enemmän saadaan säästettyä kustannuksissa, sitä varmemmalla tolalla yrityksen talous on.

6.2 Yhteenveto

Tavoitteena työssäni oli laatia kassavirtapohja toimeksiantajayritykselle, ja tuo tavoite täytettiin. Samalla laskettiin yrityksen talouden tunnusluvut ja selvitettiin mm. yrityksen kriittinen piste, josta on hyötyä monessa eri tilanteessa. Työni rajaus myös piti, eli kassanhallintaan liittyvää sijoitustoimintaa ei työhöni ole sisällytetty. Koska ensisijainen tarve toimeksiantajalla oli vain varmistaa rahojen riittävyys, laaja-alaisempi kassanhallinta jätettäänkin odottamaan tulevaisuutta.

Sitä ennen haasteena on kuitenkin kassavirtapohjan käyttäminen. Vaikka yritysmaailma onkin taantuman kourissa, on jokapäiväisessä yritystoiminnassa kuitenkin kiire, ja näin ollen kassavirtalaskelmille täytyy löytää paikka arkipäiväisissä rutiineissa, jotta siitä suurin hyöty irti saataisiin.

Myyntisaamiset ja ostolaskut täytyisi siis säännöllisesti muistaa laskelmiin täyttää, ja tilannetta täytyisi liukuvasti muistaa tarkastella. Jos laskelmia ei nopealla tahdilla saada mukaan jokapäiväiseen toimintaan ja arkirutiineihin, käy pian niin, että luvut syötetään kerran kuussa, katsotaan mikä oli tulos, eikä näin ollen saada siitä irti sitä hyötyä mihin on mahdollisuudet. Koska ongelmat siis olivat viikkotasolla, tulisi asioita myös viikkotasolla säännöllisesti tarkastella.

Toinen haaste yrityksessä löytyy myyntisaamisten perinnässä, jossa huomattiin olevan parantamisen varaa. Myös näiden tarkkailusta täytyy tehdä säännöllistä, jotta tämänhetkinen ero myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajoissa saadaan kurottua kiinni. Tämäkin asia olisi kuitenkin helppo tehdä yhtä aikaa kassavirtapohjan tarkastelun yhteydessä.

Jos nämä asiat saadaan kuitenkin tehtyä, olen varsin toiveikas sen suhteen, että toimeksiantajayrityksen kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus pysyvät hyvänä ja se selviytyy taloudellisista kriiseistään. Ja tokihan tuloksen eteen täytyy tehdä töitä, mutta siihenhän pienyrittäjät ovat valmiita!

7 Lähteet

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Hedman, Pär 1992. Maksuvalmius hallintaan = cash management. Jyväskylä: Weilin + Göös.

Kasanen, Eero, Koskela, Markku, Leppiniemi, Jarmo, Puttonen, Vesa & Virtanen, Kalervo 1996. Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, Teppo & Virtanen, Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Koski, Toivo 2004. Caset: Yrittäjyys. Keuruu: Otava.

Koski, Toivo 2008: Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Lahti: Tietosykli Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WSOY.

Suomen Yrittäjät – Suominen, Risto 16.4.2008. Sähköisen laskun käyttö pk-yrityksissä 2008. [online] [viitattu 25.1.2009].

<http://www.yrittajat.fi/Page/65f2e697-e1b3-488c-90e6-d7ed533e5d87.aspx>

Suomen Yrittäjät – Yrittäjyys Suomessa. [online] [viitattu 28.2.2009]

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyysuomessa/>

Tomperi, Soile 2005. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liitteet

Liite 1: Kassavirtapohja

Kassa jakson alussa:

Kuukausi	tammikuu
Tili 1:	0,00 €
Tili 2:	0,00 €
Yhteensä:	0,00 €

Myyntisaamiset:

VIENTI:

Asiakas	Summa		Valuutan		Eräpäivä	Saatavat	tammikuu			
	EUR	muu	tunnus	kerroin			2	3	4	5
xxx	10,00				1.1.09	10,00 €	10,00 €			
						0,00 €				
						0,00 €				
						0,00 €				

Yhteensä: 10,00 € 10,00 € 0,00 € 0,00 € 0,00 €

KOTIMAAN MYYNTI:

Asiakas	Summa (sis. alv)		Eräpäivä	Saatavat				
	EUR				2	3	4	5
xxx	10,00		10.1.09	10,00 €		10,00 €		
				0,00 €				

Yhteensä: 10,00 € 0,00 € 10,00 € 0,00 € 0,00 €

Kaikki yhteensä: 20,00 € 10,00 € 10,00 € 0,00 € 0,00 €

ALV:

	tammikuu				
	2	3	4	5	YHT:
Vero kotimaan myynnistä					
22 %:n vero	0,00 €	1,80 €	0,00 €	0,00 €	1,80 €
Vero tavaraostoista muista EU-maista	2,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2,20 €
Kohdekuukauden vähennettävä vero	-8,01 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-8,01 €
Edellisen kuukauden negatiivinen vero	-	-	-	-	0,00 €
Maksettava vero	-5,81 €	1,80 €	0,00 €	0,00 €	-4,00 €

Osaosto:

Toimittaja	Summa (sis. alv 22 %)	Summa (alv 0 %)	Eräpäivä	tammikuu			
				2	3	4	5
xxx	10,00 €	8,20 €	1.1.09	8,20 €			
		0,00 €					
		0,00 €					
		0,00 €					
		0,00 €					
Yhteensä:	10,00 €		Eräntyvät maksut / jakso ALV 0 % :	8,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Ulkom. osto:

Asiakas	Summa (alv 0 %)	Eräpäivä	tammikuu			
			2	3	4	5
xxx	10,00 €	1.1.09	10,00 €			
Yhteensä:	10,00 €	Eräntyvät maksut / jakso:	10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Osto muut:

Tuote	Summa (sis. alv 22 %)	Summa (alv 0 %)	tammikuu			
			2	3	4	5
xxx	10,00 €	8,20 €	8,20 €			
Erääntyvät maksut / jakso ALV 0 %:			8,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Hallintokulut:

Eräpvä:	Summa (sis. alv)	Summa (alv 0 %)	tammikuu					
			2	3	4	5		
<u>22 %:n mukaan</u>								
xxx	1.1.09	10,00 €	8,20 €	10,00 €				
			Yhteensä:	10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
<u>17 %:n mukaan</u>								
			Yhteensä:	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
<u>8 %:n mukaan</u>								
			Yhteensä:	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
<u>0 %:n mukaan</u>								
			Yhteensä:	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
			Yhteensä:	10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	

Kassavirta:

YRITYS		tammikuu						
Kassavirta	Viikko Päivät	2 5-11 Ennuste	3 12-18	4 19-25	5 26-1	Toteuma	ERO	
KASSAAN MAKSUT								
Myyntisaamiset		10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10,00 €	0,00 €	
Myyntis. kotim.		0,00 €	10,00 €	0,00 €	0,00 €	10,00 €	0,00 €	
Lainojen nostot						0,00 €	0,00 €	
ALV palautus						0,00 €	0,00 €	
<i>Muut toteutuneet kassaan maksut</i>						0,00 €	0,00 €	
Kassaan maksut yhteensä		10,00 €	10,00 €	0,00 €	0,00 €	20,00 €	0,00 €	
KASSASTA MAKSUT								
Ostot:						27,00 €	-3,00 €	
Osaostot ALV 0%		8,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
Ulkomaan ostot ALV 0%		10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
Muut ALV 0%		8,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
ALV		3,61 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
Palkat					1 000,00 €	950,00 €	-50,00 €	
Palkan sivukulut			100,00 €			97,00 €	-3,00 €	
Kiinteät kulut								
Vuokra		400,00 €				400,00 €	0,00 €	
Sähkö					40,00 €	40,00 €	0,00 €	
Vartiointi				20,00 €		20,00 €	0,00 €	
Kone- ja kalustovuokrat					10,00 €	10,00 €	0,00 €	
Puhelinkulut					50,00 €	50,00 €	0,00 €	
Hallinto		10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10,00 €	0,00 €	
Vakuutukset		50,00 €	100,00 €			150,00 €	0,00 €	
Lainojen maksu					500,00 €	500,00 €	0,00 €	
Lainojen korot					50,00 €	50,00 €	0,00 €	
<i>Muut toteutuneet kustannukset</i>						10,00 €	10,00 €	
Kassasta maksut yhteensä		490,00 €	200,00 €	20,00 €	1 650,00 €	2 314,00 €	-46,00 €	
Kassa jakson alussa		0,00 €	-480,00 €	-670,00 €	-690,00 €	0,00 €		
Tulot – menot / jakso		-480,00 €	-190,00 €	-20,00 €	-1 650,00 €	-2 294,00 €		
Kassa jakson lopussa		-480,00 €	-670,00 €	-690,00 €	-2 340,00 €	-2 294,00 €		

Yhteenveto:

YRITYS Kassavirta	tammikuu		
	Ennuste	Toteuma	ERO
KASSAAN MAKSUT			
Myyntisaamiset	10,00 €	10,00 €	0,00 €
Myyntis. kotim.	10,00 €	10,00 €	0,00 €
Lainojen nostot	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ALV palautus	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Muut toteutuneet kassaan maksut</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Kassaan maksut yhteensä	20,00 €	20,00 €	0,00 €
KASSASTA MAKSUT			
Ostot:		27,00 €	-3,00 €
CNX osat ALV 0%	8,20 €		
CNX hilat ALV 0%	10,00 €		
Muut ALV 0%	8,20 €		
ALV	3,61 €		
Palkat	1 000,00 €	950,00 €	-50,00 €
Palkan sivukulut	100,00 €	97,00 €	-3,00 €
Kiinteät kulut			
Vuokra	400,00 €	400,00 €	0,00 €
Sähkö	40,00 €	40,00 €	0,00 €
Vartiointi	20,00 €	20,00 €	0,00 €
Kone- ja kalustovuokrat	10,00 €	10,00 €	0,00 €
Puhelinkulut	50,00 €	50,00 €	0,00 €
Hallinto	10,00 €	10,00 €	0,00 €
Vakuutukset	150,00 €	150,00 €	0,00 €
Lainojen maksu	500,00 €	500,00 €	0,00 €
Lainojen korot	50,00 €	50,00 €	0,00 €
<i>Muut toteutuneet kustannukset</i>	0,00 €	10,00 €	10,00 €
Kassasta maksut yhteensä	2 360,00 €	2 314,00 €	-46,00 €
Kassa jakson alussa	0,00 €	0,00 €	
Tulot – menot / jakso	-2 340,00 €	-2 294,00 €	
Kassa jakson lopussa	-2 340,00 €	-2 294,00 €	